

Maciej Stajniak
Instytut Logistyki i Magazynowania

Outsourcing logistyczny szansą poprawy efektywności funkcjonowania firmy

Zlecenie na zewnątrz części prac, nie stanowiących podstawowej działalności przedsiębiorstwa, traktowane jest dziś w większości firm jako rzecz najbardziej normalna i ekonomicznie uzasadniona. Nieprzypadkowo outsourcing postrzegany jest jako droga do obniżenia kosztów. *Make or Buy* – przed takim dylematem stają dziś menedżerowie planujący przyszłość swojego przedsiębiorstwa. Często od tej decyzji zależy, czy osiągnie ono sukces rynkowy, czy też zakończy swój samodzielny byt, posiadając rozdmuchaną strukturę organizacyjną, mnożącą pożerające zysk koszty.

Wydzielenie funkcji logistycznych poza struktury przedsiębiorstwa może nastąpić na drodze tzw. *spin off* (wydzielanie z własnych struktur przedsiębiorstw do realizacji części funkcji i procesów) lub outsourcingu (zlecenie zewnętrznym wyspecjalizowanym operatorom części funkcji i procesów).

W zależności od obszaru objętego podzleceniem rozróżniamy outsourcing:

- technologiczny (wybrane procesy)
- administracyjny (wybrane funkcje)
- logistyczny.

Ze względu na sposób wydziałania funkcji wyróżnia się **outsourcing kapitałowy** (wydzielenie ze struktury przedsiębiorstwa macierzystego części jego działalności gospodarczej wraz z zespołem pracowników i utworzenie na tej bazie zależnej spółki kapitałowej) i **outsourcing kontraktowy** (wydzielenie ze struktury przedsiębiorstwa macierzystego części jego działalności gospodarczej i przekazanie jej do wykonania niezależnemu podmiotowi gospodarczemu na podstawie kontraktu).

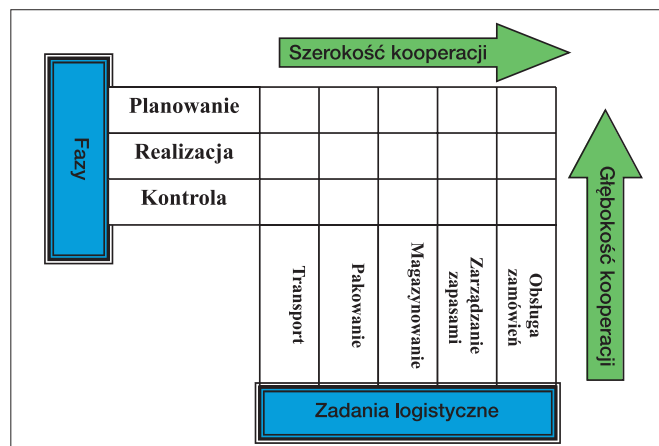
Coraz częściej w kontekście outsourcingu pojawia się też pojęcie co-sourcingu. Jest ono niejednoznacznie definiowane: jako partnerstwo w relacjach między dostawcą i odbiorcą usług outsourcingowych i jako określenie sytuacji, w której przedsiębiorstwo, powierzając realizację funkcji firmie zewnętrznej, deleguje do niej jednocześnie swoich pracowników.

Z kolei insourcing jest działaniem odwrotnym w stosunku do outsourcingu, polegającym na włączeniu w strukturę przedsiębiorstwa funkcji realizowanej przez podmioty zewnętrzne.

Decyzje o outsourcingu w dziedzinie logistyki najczęściej pociągają za sobą radykalną restrukturyzację całej firmy, a podyktowane są najczęściej względami redukcji kosztów.

W przemyśle na koszty logistyczne przypada ok. 13% ogółu kosztów. W handlu ten udział utrzymuje się na jeszcze wyższym poziomie (22%). Praktyka coraz częściej wskazuje, że właśnie przy tego rodzaju działalności, gdzie niezwykle istotna jest odpowiednio sprawna organizacja i doświadczenie, sięga się po pomoc wyspecjalizowanych firm z zewnątrz. Outsourcing logistyczny dotyczy już nie tylko procesów związanych wyłącznie z transportem, magazynowaniem i przechowywaniem zapasów – początkowo głównej domeny logistyki – ale także obejmuje towarzyszące im przepływy informacyjne i finansowe.

Coraz częściej spedytorzy przejmują zarządzanie magazynami



Rys.1. Wymiary outsourcingu w logistyce. Źródło: Opracowanie własne

przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych, rozszerzając paletę swoich usług o m.in. etykietowanie, kontrolę zapasów, a nawet obsługę księgową. Jednak najczęściej występujący outsourcing w dziedzinie logistyki, przybiera następujące formy:

1. kompletny outsourcing w zakresie logistycznym – spedytor przejmuje całość zadań logistycznych firmy,
2. przejęcie magazynu zleceniodawcy przez spedytora,
3. osobiste zarządzanie magazynem przez zleceniodawcę i przekazanie skomisjonowanych już przesyłek do systemu dystrybucyjnego spedytora.

Te formy współpracy podyktowane są tym, że logistyka stanowi duże obciążenie dla wyniku finansowego. Outsourcing logistyczny jest jednym ze sposobów, aby obciążenie to zmniejszyć. Przede wszystkim uwalniania kapitał zaangażowany w infrastrukturę logistyczną (magazyny, środki transportu itp.). Bardzo ważnym aspektem jest również przekształcenie kosztów stałych w zmienne, co jest szczególnie istotne w przypadku dużych wahań sezonowych.

Korzyści outsourcingu w dziedzinie logistyki:

- obniżenie kosztów (brak kosztów tworzenia i utrzymania stanowiska pracy, ubezpieczeń zdrowotnych, emerytalnych, szkolenia pracownika itd.),
- powierzenie części organizacji firmy grupie fachowców, przewyższających wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem własnych pracowników, (firma outsourcingowa wykonując podobne czynności w wielu firmach może zatrudnić lepszych fachowców ponieważ jest konkurencyjna płacowo),
- większa stabilność opieki nad powierzonym majątkiem i funkcjami organizacyjnymi (brak uzależnienia od choroby, urlopu, opieki nad dzieckiem),
- możliwość korzystania z usług ekspertów o dużym doświadczeniu i fachowości, których zatrudnienie byłoby zbyt drogie i nieracjonalne,
- umowa z firmą outsourcingową to więcej niż zatrudnienie pojedynczego fachowca. Specjalista skierowany do współpracy

- z przedsiębiorstwem korzysta z całej wiedzy zgromadzonej w firmie doradczej, z firmowych baz danych oraz z porad innych ekspertów,
 - możliwość obejścia blokady etatów. W pracy specjalista korzysta ze stanowiska pracy, oprzyrządowania i oprogramowania firmy outsourcingowej,
 - bardziej efektywne wykorzystanie czasu pracy (w przeciwieństwie do pracownika zatrudnionego na etacie, firma w ramach outsourcingu pracuje wtedy, gdy jest coś do zrobienia. Nie liczy godzin nadliczbowych, a jeśli trzeba – pracuje również w soboty i niedziele),
 - łatwiejszy dostęp do najnowszych technologii informatycznych,
 - uwalnia menadżerów od czasochłonnych czynności administracyjnych umożliwiając koncentrację uwagi na podstawowej działalności firmy,
 - utrzymanie właściwego poziomu etatów przy zapewnieniu zarazem wystarczającej liczby odpowiednio wykwalifikowanego personelu,
 - zwiększanie wydajności wszystkich komórek organizacyjnych firmy poprzez oddelegowanie rutynowych i czasochłonnych zadań na zewnątrz,
 - zapewnienie wysokiej jakości usług dzięki dotychczasowym doświadczeniom oraz specjalizacji firm świadczących te usługi,
 - możliwy wpływ na wyraźne zmniejszenie wysokości inwestycji (zleceniodawca płaci za usługę, a nie musi inwestować w infrastrukturę, nie ma potrzeby natychmiastowego i trwałego angażowania kapitału firmy w sferę obsługiwaną przez outsourcing),
 - ryzyko starzenia się technologii spada na barki firmy outsourcingowej.
- Wady outsourcingu w dziedzinie logistyki:**
- osłabienie bezpośredniego kontaktu z klientem,
 - ryzyko wydłużenia czasu reakcji na potrzeby klienta,
 - niepewność co do zachowania poufności informacji i danych,
 - ryzyko utraty doświadczenia w realizacji funkcji logistycznych (tzw. „wyjście z wprawy”).
- Decyzja o outsourcingu w dziedzinie logistyki nie jest łatwa i wymaga zbadania jego opłacalności. Na początku jednak należy zidentyfikować w firmie obszary,

będące wyróżnikiem jej na rynku, decydujące o tym, że klient wybiera usługi bądź produkty tej właśnie firmy, nie zaś firmy konkurenta. Nie powinniśmy nigdy przekazywać innym naszym kluczowych umiejętności, które wynikają z połączenia wiedzy, specjalizacji i technologii, informacji i metod działania charakterystycznych dla danej firmy i w dużym stopniu gwarantujących sukces na rynku.

Decyzja o outsourcingu powinna być połączona z analizą kosztów i oczekiwanych efektów. Należy wziąć przede wszystkim pod uwagę analizę finansową (obecne i przyszłe koszty procesów będących przedmiotem outsourcingu) zbadać zależności między obecną efektywnością obszaru, który firma zamierza przekazać zewnętrznemu partnerowi, a jej pożądaną wielkością.

Koncentracja na podstawowych obszarach i nośnikach wartości umożliwia skuteczne budowanie pozycji firmy na rynku. Oprócz jakości i elastyczności działania, niezbędne jest budowanie strategii postępowania w warunkach spadających cen, determinujących konieczność obniżania kosztów. Taką możliwość stwarza właśnie outsourcing.